

Situación actual del programa para el  
**establecimiento de estándares  
de calidad en Centroamérica**

Licencia de calidad

**Service Best**

**Denia Eunice del Valle**

julio 1999

**PROARCA/CAPAS**

## **Acerca de esta publicación**

*Esta publicación y el trabajo descrito en ella fueron financiados por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) a través de PROARCA/CAPAS, como apoyo a la agenda de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD), en el contexto de CONCAUSA, la declaración Conjunta entre Centroamérica y Estados Unidos (Miami, octubre de 1994) sobre la conservación del ambiente en Centroamérica.*

*Las opiniones e ideas presentadas aquí no son necesariamente respaldadas por USAID, PROARCA/CAPAS, o CCAD, ni representan sus políticas oficiales.*

## **About this publication**

*This publication and the work described in it were funded by the U.S. Agency for International Development (USAID) through PROARCA/CAPAS, as support to the agenda of the Central American Commission on Environment and Development (CCAD), in the context of CONCAUSA, the Joint Central America – USA declaration (Miami, October 1994) on conservation of the environment in Central America.*

*USAID, PROARCA/CAPAS, and CCAD do not necessarily endorse the views and ideas presented here, nor do these views and ideas represent USAID's official policies.*

## PRESENTACION

**CAPAS** es un componente del Programa Ambiental Regional para Centro América (**PROARCA**), que responde a la necesidad de apoyar la agenda de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (**CCAD**) y es financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (**USAID**).

Por sus siglas en inglés, CAPAS, significa: Sistema Centroamericano de Areas Protegidas. Tiene sus oficinas en Guatemala, pero opera en toda Centro América (Belice, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá). PROARCA / CAPAS trabaja en los siguientes campos de acción: áreas protegidas, bosques y cambio climático, políticas de recursos naturales, mercadeo proambiental, capacitación y pequeñas donaciones.

**MERCADEO PROAMBIENTAL**, apoya actividades que contribuyen a valorizar los componentes ambientales de productos claves para la competitividad y desarrollo sostenible de la región, como el café y el turismo, y que a su vez tienen una gran incidencia sobre el manejo ambiental regional. Como parte de este esfuerzo, en conjunto con socios regionales, se ha definido como un tema prioritario fomentar el desarrollo, divulgación y acceso a procesos de certificación.

Uno de los programas de sellos para turismo identificado en Centro América, es la Licencia de Calidad SERVICE BEST. Fue introducida a la Región por la Federación de Cámaras de Turismo de Centro América (FEDECATUR), con el apoyo del Programa de Apoyo a Iniciativas Regionales de la Agencia Canadiense de Cooperación Internacional (ACDI), mediante el Proyecto para la Transferencia de Tecnología para el Desarrollo de Recursos Humanos y el Establecimiento de Estándares de Calidad para la Industria Turística Centroamericana". Esta iniciativa finalizó en octubre de 1998.

Con el fin de dar continuidad a la implementación del Programa SERVICE BEST en Centro América, PROARCA – CAPAS y FEDECATUR, han sentido la necesidad de realizar un análisis de la situación actual de la licencia en cada una de las cámaras de la región.

El presente documento presenta los resultados del diagnóstico situacional del programa. Los mismos permitirán definir las acciones concretas necesarias, por país y a nivel regional, para fortalecer la aplicación de la Licencia SERVICE BEST.

PROARCA / CAPAS desea agradecer a todas las organizaciones y personas que brindaron información durante la realización de este trabajo.

María Damaris Chaves Garita  
Mercadeo Proambiental  
PROARCA – CAPAS  
Tel: (502) 331-3373 / Fax: (502) 362-2044  
Correo electrónico: [capas@guate.net](mailto:capas@guate.net)

## INDICE

	<b>Página</b>
I. Resumen del Proyecto	1
1. Antecedentes	
2. Objeto del Contrato	
3. Plazo	
4. Monto de la Donación	
5. Beneficiarios	
6. Objetivos del Proyecto	
II. Actividades Realizadas	2
III. Resultados	4
IV. Impactos	7
V. Oportunidades	9
VI. Problemas	10
VII. Implementación en cada país	11
VIII. Necesidades	15

## I. RESUMEN DEL PROYECTO

### 1. Antecedentes

La Federación de Cámaras de Turismo de Centro América firmó contrato con el Programa de Apoyo a Iniciativas Regionales para Centro América - PAR-, el 30 de abril de 1997, con el fin de lograr realizar un proyecto en asociación con la empresa canadiense Comunicación Creativa Internacional -CCI-, apoyado por la Asociación de Universidades Privadas de Centro América -AUPRICA-.

### 2. Objeto del Contrato

Propiciar la transferencia de tecnología para el desarrollo de los recursos humanos y el establecimiento de estándares de calidad para la industria turística centroamericana.

### 3. Plazo

El contrato se realizó por el término de dieciocho (18) meses, que dieron inicio el uno de mayo de mil novecientos noventa y siete y finalizó el treinta de octubre de mil novecientos noventa y ocho.

### 4. Monto de la Donación

El PAR otorgó la cantidad de quinientos veintiocho mil trescientos setenta y siete Dólares Canadienses (CN\$528,377.00)

### 5. Beneficiarios

Belize Tourism Industry Association -BTI-  
Cámara de Turismo de Guatemala -CAMTUR-  
Cámara Salvadoreña de Turismo -CASATUR-  
Cámara de Turismo de Honduras -CAMTURH-  
Cámara Nacional de Turismo de Nicaragua -CANATUR-  
Cámara Nacional de Turismo de Costa Rica -CANATUR- (ente supervisor del proyecto)  
Cámara de Turismo de Panamá -CAMTUR-

### 6. Objetivos del Proyecto

- a) Fortalecimiento institucional de la Federación de Cámaras de Turismo de Centro América.
- b) Desarrollo de los planes piloto de la creación del Consejo de Recursos Humanos en Turismo, en Guatemala y Costa Rica.
- c) Adquisición de los derechos de uso de la Licencia de Calidad en Servicio SERVICE BEST, de la Alberta Tourism Education Council -ATEC-.
- d) Adaptación de programas estandarizados en calidad del servicio, considerando los factores culturales, comunitarios y ambientales de cada país.

## **II. ACTIVIDADES REALIZADAS**

Las siguientes, corresponden a las actividades realizadas por la Gerencia del Proyecto FEDECATUR/PAR, con el apoyo de la Alberta Tourism Education Council -ATEC-, dueña de la Licencia SERVICE BEST, las siete (7) Cámaras de Turismo del área y Comunicación Creativa Internacional -CCI-, durante el plazo del contrato (18 meses).

Todas las actividades relacionadas con capacitación y entrenamiento de los ejecutores, se llevaron a cabo en todos los países del área, fomentando de esta manera el intercambio cultural y turístico de los países participantes.

1. Análisis de necesidades de tecnología y equipos de hardware y software.
2. Instalación y conexión a Internet y correo electrónico.
3. Taller Regional de Implementación y Administración de SERVICE BEST
4. Taller Regional de Capacitación de Capacitadores para Universidades
5. Taller Regional de Capacitación de Capacitadores para Empresas
6. Taller de Certificación y Supervisión
7. Taller Regional de Mercadeo (definición de estándares, precios, Programa de Reconocimiento Empresarial, contratos y convenios con universidades, empresas, facilitadores y certificadores)
8. Análisis e Investigaciones
  - a) Diseño y Preparación de "focus groups"
  - b) Reclutamiento de sectores educativo, privado y gubernamental
  - c) Mesas de discusión con cada uno de los grupos de enfoque de Guatemala y Costa Rica.
9. Seminario de Planificación Estratégica de los Consejos de Recursos Humanos en Turismo -CRHT- (Guatemala y Costa Rica)
10. Informes de resultados de los grupos de enfoque
11. Diseño de los modelos de los CRHT para Guatemala y Costa Rica.
12. Integración del Comité Regional para adaptar SERVICE BEST a la industria turística de los países miembros de FEDECATUR.

- 13.** Conformación del Comité Regional Universitario, con la participación de los países miembros de AUPRICA (Costa Rica, El Salvador, Honduras y Nicaragua).
- 14.** Curso para Administradores de SERVICE BEST (materiales, sistema financiero, manejo de los seminarios, evaluaciones).
- 15.** Seminario para Gerentes a Presidentes y Directores Ejecutivos de la FEDECATUR.
- 16.** Diseño de la Base de Datos SERVICE BEST en sistema Access para Windows.
- 17.** Seminario de Certificación y Supervisión. Como resultado de esta actividad, se acreditó a María Marta Calvo, Denia Del Valle, Martha Moncada y Mariechen Lang.

### III. RESULTADOS

Basados en los objetivos planteados, al término del contrato con PAR, FEDECATUR presentó los siguientes resultados:

#### **1. Fortalecimiento Institucional:**

A las siete cámaras miembros de la Federación, se les proporcionó hardware y software actualizado (computadora, impresora láser B/N y Windows 97).

Si bien es cierto que para muchas cámaras constituyó una donación importante, puesto que no contaban con estas facilidades anteriormente, para otras representó únicamente el incremento de sus activos fijos.

El impacto de este rubro no fue el mismo en todas las entidades y por lo tanto, para FEDECATUR como organización fue muy pobre.

#### **2. Consejos de Recursos Humanos en Turismo -CRHT-**

El contrato se cumplió en términos de que se realizaron las actividades calendarizadas, como lo fue la conformación de los grupos de enfoque (focus groups) y la conformación de los CRHT de Guatemala y Costa Rica.

En el caso de Guatemala el impacto ha sido muy positivo, puesto que el CRHT se integró al Cluster de Turismo del Programa Nacional de Competitividad. Se reúne periódicamente, y ha realizado acuerdos con las entidades educativas, a todo nivel, de creación de cursos, diplomados y hasta carreras especializadas en materia turística, con el fin de elevar el nivel académico de las personas que trabajan en la industria turística del país.

Contrariamente, en Costa Rica, el mismo no ha sido aprovechado, habiéndose realizado únicamente dos reuniones iniciales en las que se organizaron comisiones de trabajo que a la fecha no se han reunido.

#### **3. Adquisición de la Licencia de Calidad en Servicio SERVICE BEST**

En noviembre de 1997, se firma el Convenio entre FEDECATUR y ATEC, en el que se autoriza la utilización de la Licencia de Calidad en Servicio SERVICE BEST a la Federación y por consiguiente a sus cámaras miembro.

Al término del convenio con PAR, únicamente las Cámaras de Guatemala y Costa Rica, habían dado inicio a la implementación de los programas de capacitación.

### INFORME DE SEMINARIOS AL 30 DE OCTUBRE 1998

PAIS	PERSONAL	GERENTES	UNIVERSIDADES	PERSONAS CERTIFICADAS
Guatemala		5	5	104
Costa Rica	2			37
Honduras		1		16
Nicaragua			1	35
Panamá		1		12
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>204</b>

Actualmente, el programa de capacitación es un éxito en Guatemala, dónde se han impartido 4 seminarios de personal y 22 de gerentes, tanto a empresas como a colegios y universidades, habiéndose certificado a 876 personas.

En Costa Rica se han realizado 6 seminarios de personal y 6 seminarios de gerentes, habiendo certificado a 190 personas y se han otorgado 3 Reconocimientos Empresariales a empresas que han capacitado más del 60% del personal en SERVICE BEST.

Honduras, recientemente empezó a impartir seminarios y ha llevado a cabo 4, no se tiene el dato del número de personas certificadas.

La Cámara de Panamá ha impartido tres seminarios para gerentes y cinco seminarios para personal, que dan como resultado 268 personas certificadas.

Por decisión de PAR, Belice ha sido eliminado como beneficiario, debido al incumplimiento de los términos de referencia del contrato con ATEC. El Salvador y Nicaragua, se encuentran en una fase de estancamiento, puesto que no han logrado implementar el programa en ninguno de los niveles (empresarial y académico).

A excepción de Guatemala, ningún otro país de la región ha logrado introducir SERVICE BEST en universidades y colegios, principalmente, debido a la falta de coordinación y comunicación con AUPRICA.

El impacto a la fecha, puede medirse en cada país y no en global para el área y podemos concluir que para Guatemala y Costa Rica, ha

representado no solamente ingresos monetarios, sino también un cambio positivo en la entrega de servicio de las empresas y en el caso de las universidades, una nueva filosofía de Servicio al Cliente, que contribuirá a elevar los estándares de calidad y servicio de la industria turística.

**INFORME DE SEMINARIOS IMPARTIDOS  
NOVIEMBRE 1998 A JULIO 1999**

<b>PAIS</b>	<b>PERSONAL</b>	<b>GERENTE S</b>	<b>UNIVERSIDAD ES</b>	<b>PERSONAS CERTIFICAD AS</b>
Guatemala	4	17	5	687
Costa Rica	6	6		190
Honduras	2			57
Panamá	5	3		268
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>5</b>	<b>1,202</b>

**4. Establecimiento de Estándares de Calidad**

No se cumplió con este objetivo. La Cámara de Turismo de Guatemala cuenta con un sistema de evaluación de estándares de calidad en servicio que será utilizado en la fase de seguimiento de SERVICE BEST, como parte del Programa de Reconocimiento Empresarial -PRE-. Será el CRHT, el ente acreditador para otorgar los Certificados de Calidad y el uso de la marca SERVICE BEST.

#### IV. IMPACTOS

El proyecto contemplaba una serie de "Impactos Previstos", que detallamos a continuación:

IMPACTO	ALCANZADO	NO ALCANZADO
1. Consolidación organizacional	X	
2. Relación con organismos canadienses	X	
3. Fortalecimiento de cada Cámara		X
4. Formación de CRHT	X	
5. Incorporación de SERVICE BEST en las Universidades del área		X
6. Implementación de normas de calidad en el servicio		X
7. Mayor conciencia en sector turismo del desarrollo sostenible		X

Como contraparte a estos impactos previstos, describimos los "**Impactos Reales**" como resultado de la ejecución de este programa:

1. Una organización regional más consolidada, con la experiencia requerida para establecer nuevos vínculos con otros organismos internacionales y obtener financiamiento para desarrollar programas en el área centroamericana, impulsados por el sector privado, en beneficio de la industria turística.
2. Establecimiento de una red de comunicación interna de las Cámaras, a través del uso del correo electrónico.
3. Introducción de una filosofía de calidad de servicio al cliente, estandarizada y unificada para la región centroamericana, certificando a 1,406 personas.
4. Contribución al conocimiento de la industria turística, su importancia en la economía y su contribución al desarrollo sostenible.
5. Introducción de la filosofía SERVICE BEST en tres universidades privadas en Guatemala.
6. El reconocimiento a tres empresas turísticas en Costa Rica, por su compromiso con la excelencia en el servicio y con la capacitación.

7. La capacitación de 11 universidades, de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.
8. La formación de una red de capacitadores SERVICE BEST en Centro América, integrada por 18 personas.
9. La integración y funcionamiento de un Consejo de Recursos Humanos en Turismo (Guatemala), cuyo modelo puede replicarse en cada uno de los países de Centro América.

## **V. OPORTUNIDADES**

Manejada y aprovechada adecuadamente, la Licencia de Calidad en Servicio SERVICE BEST, representa las siguientes ventajas para las Cámaras de Turismo:

1. Una nueva fuente de ingresos continua y considerable.
2. La promoción de Centro América como un destino turístico de clase mundial.
3. La elevación de los estándares de calidad en la prestación del servicio.
4. El posicionamiento estratégico de Centro América con una imagen competitiva, unificada y certificada.
5. La contribución a la conciencia del desarrollo sostenible, a través de las certificaciones.
6. La consolidación del proceso de integración de la región centroamericana en materia turística.
7. El incremento de personal calificado y capacitado en la industria turística.
8. El fortalecimiento de la coordinación inter-institucional, tanto a nivel regional como dentro de cada país.
9. La posibilidad de extender los alcances e impactos de la I Fase de este programa, desarrollando una II Fase del mismo.
10. El establecimiento de un modelo exitoso en la implementación total del Programa SERVICE BEST (Guatemala), que puede ser replicado en las diferentes Cámaras.

## **VI. PROBLEMAS**

Desde el inicio del programa en mayo de 1997 hasta la fecha, se han detectado algunas barreras que no han permitido el desarrollo y aprovechamiento de SERVICE BEST en su totalidad.

1. Falta de un Coordinador Regional que apoye y verifique la labor de cada una de las Cámaras.
2. La rotación de los Directores Ejecutivos de las Cámaras que no han permitido que el proceso de implementación y desarrollo se realice de manera continuada.
3. Problemas de flujo de efectivo en algunas Cámaras, que no les permiten llevar a cabo las actividades necesarias para fortalecer el programa.
4. La ausencia de coordinación y comunicación con AUPRICA en la implementación de SERVICE BEST en las Universidades de El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.
5. La carencia de compromiso de Cámaras en la gestión de instalación del programa en su país.
6. Está pendiente del registro de la marca SERVICE BEST en todos los países de la región.

## VII. ANALISIS DE IMPLEMENTACION EN CADA PAIS

### 1. Belice - BTIA

Debido a los cambios en la Dirección Ejecutiva de la institución y al poco involucramiento de la nueva administración con respecto al programa, así como a la inasistencia a varias de las actividades de capacitación (seminarios y talleres), además de la falta de interés en el cumplimiento de los objetivos y términos del contrato con PAR. Se decidió retirar los beneficios del uso de la Licencia SERVICE BEST en este país.

Sin embargo, queda abierta la posibilidad de que estos beneficios le sean nuevamente otorgados si FEDECATUR unánimemente así lo decide, siempre y cuando exista el compromiso de la BTIA de actualizarse e iniciar la implementación de los seminarios SERVICE BEST en su país.

### 2. Guatemala - CAMTUR

A pesar del cambio de la Dirección Ejecutiva de la Cámara en el segundo semestre de la fase de implementación, es a la fecha, el país que más ha aprovechado los beneficios del uso de la Licencia de Calidad en Servicio SERVICE BEST.

El número de seminarios realizados, en los niveles de Gerencia y Universidades es el más alto; así como la cantidad de personas certificadas, corresponde al 57% del total de la región.

El Consejo de Recursos Humanos en Turismo, es una instancia de reconocido prestigio y peso dentro de las decisiones de educación, capacitación y formación turística del país, que ha promovido cambios sustanciales en los programas de las instituciones participantes. Además, ha propiciado la creación de programas universitarios cortos (Diplomados) para llenar las necesidades de la iniciativa privada en el corto plazo y elevar los niveles académicos de las personas que laboran en turismo.

CAMTUR ha firmado diversos convenios de cooperación con otras instituciones, a fin de aumentar la red de capacitadores y certificadores que contribuyan a la divulgación e implementación de SERVICE BEST en toda la República.

Ha reducido los costos de operación y ha incrementado la productividad del programa al lograr el soporte institucional de entidades públicas como el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, quienes apoyan en la reproducción e impresión de los materiales.

Asimismo, se ha establecido contactos con organismos internacionales como PROARCA/CAPAS/USAID, quienes han patrocinado la certificación

y capacitación de comunidades turísticas que trabajan en el sector de conservación y ecología.

Los programas con las universidades Rafael Landívar, del Valle de Guatemala y del Istmo, han sido un éxito. Ya que todas han incluido a SERVICE BEST dentro de los planes de estudio de las carreras con orientación turística.

Después de la realización del Taller Regional de Capacitación de Instructores de la Licencia de Calidad SERVICE BEST, se cuenta con 19 instructores. Asimismo, están en proceso de firma convenios con Escuela Técnica Superior Alinari, Colegio Coactemalan, Fundación Defensores de la Naturaleza y Universidad Francisco Marroquín.

Se ha dado inicio al establecimiento de estándares de calidad en servicio, utilizando los proveídos por ATEC e incorporándosele elementos de las normas ISO 14,000 y 9,000, así como su aplicabilidad a cada uno de los sectores de la industria. Este proceso lo está realizando la Dirección Ejecutiva con la colaboración de un graduado de la Universidad del Valle de Guatemala, que está llevando a cabo su práctica profesional. Es importante establecer un Plan de Trabajo posterior a esta fase, para garantizar la continuidad y sostenibilidad del mismo, de lo contrario, el programa no será implementado.

### **3. El Salvador - CASATUR**

El programa está estancado y no ha reportado cambios desde que terminara la asistencia de CCI y PAR. Situación que se ve agravada con la renuncia de la Directora Ejecutiva de la Cámara, quien además de ser la Administradora del programa en su país, también forma parte de la red de instructores.

El desconocimiento de la Junta Directiva de CASATUR con respecto al programa, no permite que la nueva Administración dé inicio al proceso de instalación y desarrollo del programa.

### **4. Honduras - CAMTURH**

A pesar de que la Dirección Ejecutiva actual, no fue participe de la fase de acompañamiento de CCI y PAR, el hecho de que María Marta Calvo, quien fungiera como Directora Ejecutiva de CANATUR Costa Rica y Supervisora del programa, le ha dado a CAMTURH la oportunidad de iniciar con los seminarios de capacitación.

Consideramos que en lo que resta del año, la Cámara ampliará el número de seminarios impartidos y de personas certificadas. Sin embargo, es importante definir una estrategia de administración y mercadeo de SERVICE BEST que garantice su sostenibilidad.

## **5. Nicaragua - CANATUR**

El programa no se ha implementado y se encuentra en el mismo estado que al término con contrato con PAR. Principalmente por la carencia de personal de apoyo y de flujo de efectivo de la Cámara, lo que limita su campo de acción.

Es importante fortalecer el programa con las Universidades, para crear un fondo destinado al desarrollo de SERVICE BEST.

La ventaja de CANATUR es que la Dirección Ejecutiva fue partícipe de todo el proceso, pero con la debilidad de no haber participado en las capacitaciones (seminarios y talleres), por lo cual debilita sus posibilidades de conocimiento en el manejo de la Licencia.

## **6. Costa Rica - CANATUR**

La Cámara inició adecuadamente la implementación del programa, que se vio afectado con la renuncia de la Directora Ejecutiva y la rotación del personal a cargo del mismo.

Sin embargo, han capacitado a un número considerable de empresas y certificado en igual forma a 227 personas, que representan el 19% del total en Centro América.

Las limitaciones en cuánto al número de instructores (únicamente tienen uno), debilitan la capacidad de CANATUR al impartir seminarios. Puesto que la demanda es considerablemente alta.

Con la capacitación de dos instructores más para la Cámara y los acuerdos establecidos con COOPRENA, ACEPESA y CANAMET, incrementan no sólo el número de capacitadores, sino también el universo de empresas y personas que serán capacitadas y certificadas.

Asimismo, con la introducción del SERVICE BEST en el pensum de estudios de la Universidad del Turismo, se está garantizando el crecimiento de las certificaciones en el nivel universitario. Es importante aprovechar a los instructores de las universidades miembro de AUPRICA

que fueron capacitados. La Cámara debe promover la firma de convenios de cooperación con éstas entidades y en caso contrario, con las personas en lo individual.

Es la única Cámara que ha realizado el Programa de Reconocimiento Empresarial -PRE-, pero en lo referente a la meta de capacitar a más del 60% del personal de las empresas. No han iniciado la fase del establecimiento de estándares de calidad en el servicio.

Se requiere reforzar el Plan de Mercadeo ya establecido, e inclusive hacer un nuevo planteamiento del mismo, para ajustarlo a las necesidades y requerimientos de las instituciones y de los mercados meta.

En cuanto al Consejo de Recursos Humanos en Turismo, es importante reactivar el mismo y definir un Plan de Acción a corto plazo. El liderazgo (coordinación y convocatoria) de este consejo debe ser ejercido por CANATUR. Se persigue la participación activa de todos los sectores involucrados con la educación, capacitación y formación turística, a fin de ampliar la red de beneficios del SERVICE BEST, pero es la Cámara la llamada a hacer que éste funcione.

## **7. Panamá - CAMTUR**

La nueva Dirección Ejecutiva ha iniciado el proceso de implementación con mucho entusiasmo y se prevén resultados en el corto plazo. Sin embargo es importante reforzar los conocimientos sobre el manejo de la Licencia y sus restricciones a fin de evitar el retiro de sus beneficios.

De igual forma, se debe desarrollar un Plan de Administración y Mercadeo que garantice la sostenibilidad del programa y su continuidad.

La firma de convenios con otras instituciones como LMG auguran incrementar el número de capacitaciones y certificaciones, así como la divulgación del SERVICE BEST en todo el país.

La Cámara cuenta con todo el material de soporte y ha producido ya la primera remesa de trifoliales promocionales e informativos.

## VIII. IDENTIFICACION DE NECESIDADES

De acuerdo al nivel de avances y recursos de cada uno de los países, se han identificado necesidades específicas para cada una de las Cámaras:

1. Costa Rica, precisa reforzar los Planes de Administración y Mercadeo del programa, así como promover la firma de convenios institucionales y alianzas estratégicas para fortalecer el mismo. Además establecer un Plan de Acción para introducir SERVICE BEST en el nivel universitario y también reactivar el Consejo de Recursos Humanos en Turismo.
2. Guatemala, requiere apoyo para la implementación del Programa de Reconocimiento Empresarial -PRE-, que involucra la parte de calificación y certificación de los estándares de calidad en el servicio de las empresas. Asimismo, financiamiento para otorgar becas en comunidades turísticas carentes o limitadas de recursos.
3. Honduras necesita desarrollar un Plan de Trabajo, un Plan de Mercadeo y un Sistema de Administración del Programa e introducir SERVICE BEST en el nivel universitario, así como ampliar la red de capacitadores.
4. Nicaragua requiere de asistencia técnica y de un programa de financiamiento para implementar el programa en todos sus niveles. Principalmente, contar con una persona encargada de la administración y mercadeo de SERVICE BEST.
5. Panamá debe reforzar su Plan de Mercadeo y establecer un Sistema de Administración y control del programa, así como capacitar a instructores para el nivel universitario y propiciar convenios de cooperación para la introducción de SERVICE BEST en el pensum de estudios.
6. En El Salvador, se debe propiciar un acercamiento con la actual Junta Directiva y la nueva administración para definir su participación en los beneficios de la Licencia.